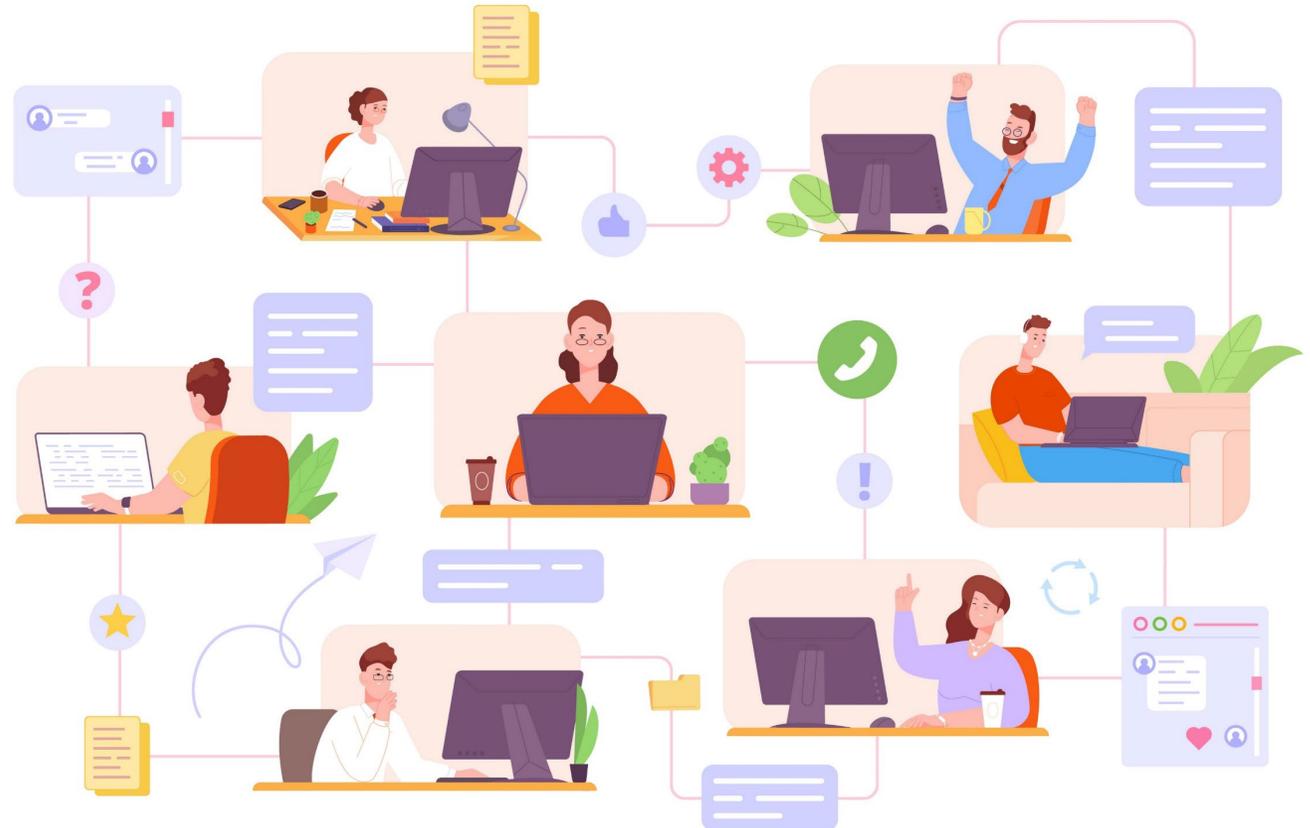


Unternehmenskommunikation in der neuen Arbeitswelt

Welche Rolle spielt die interne Kommunikation für Partizipation und Verbundenheit der Mitarbeitenden?



Prof. Dr. Sabine Einwiller
Institut für Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

uniMind|Lecture, 1. März 2023

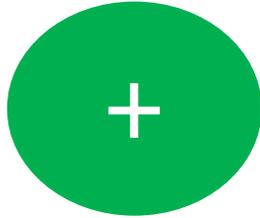
Die neue Arbeitswelt

- Digitalisierung + Corona-Pandemie
→ neue Arbeitswelt
- **Virtualisierung** der Arbeit
 - Räumliche **Distanz**
 - Nutzung von **Technologie**
- **Hybride Arbeitswelt** mit flexiblen Arbeitsarrangements
- „Präsenzkultur“ entwickelt sich zu „Kultur der Flexibilität“

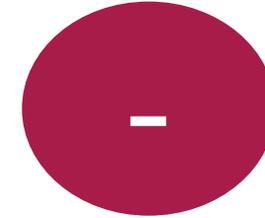


(Rief, Hofmann & Bauer, 2022; Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021)

Vor- und Nachteile



- Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben
- Erweiterung des geografischen Suchraums
- Einsparung von
 - Büro-/Raummieten
 - Pendelzeiten & Reisekosten
→ Klimaeffekt



- Rückgang von persönlichen Beziehungen
- Soziale Isolierung
- Reduzierte Bindung → Wechselbereitschaft
- Gefahr psychischer Belastung

(Einwiller, 2022; Rief, Hofmann & Bauer, 2022)

Herausforderungen für ...

Führung

Kommunikation

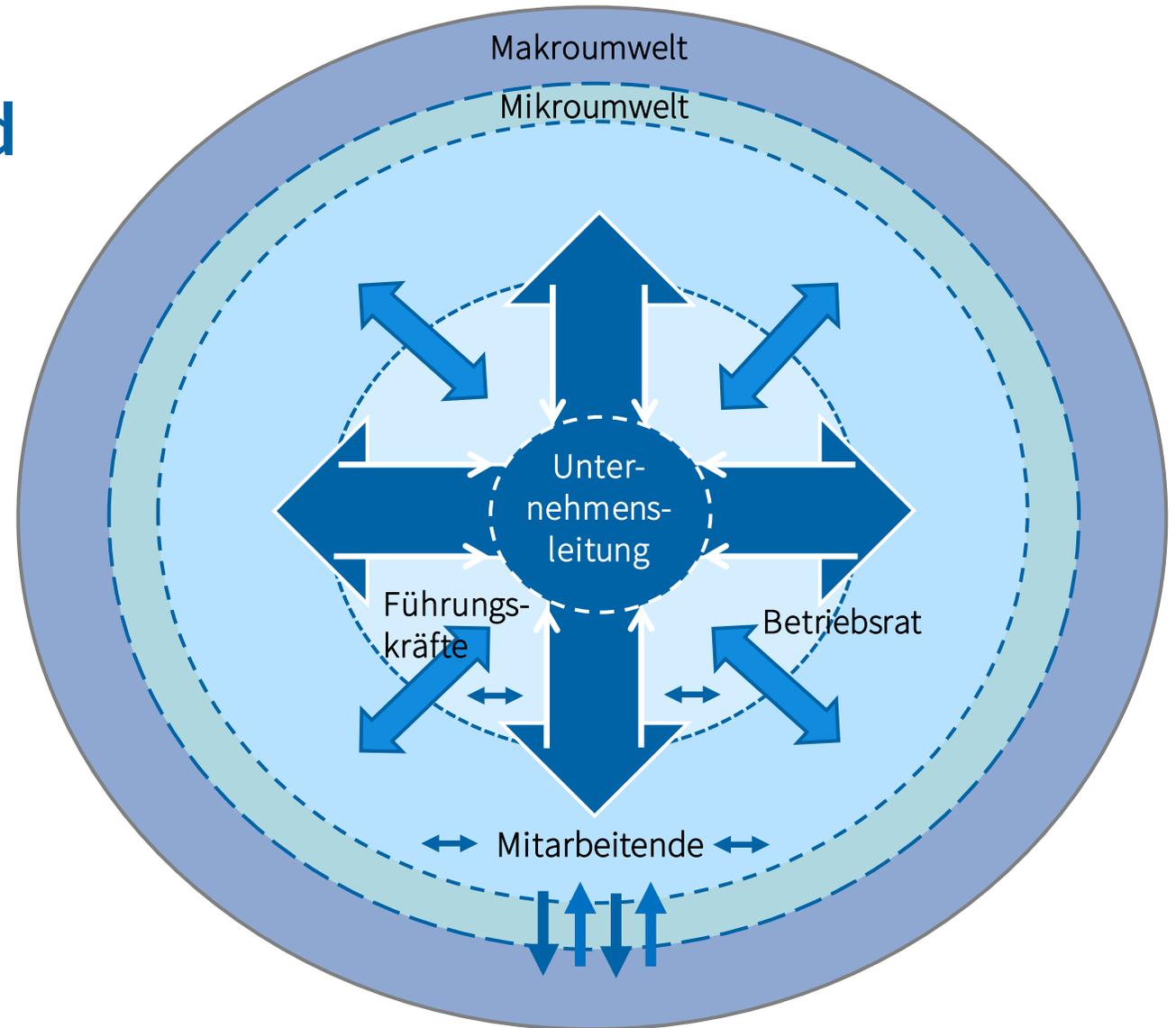
Infrastruktur (IT, Arbeitsplatzgestaltung)

(Rief, Hofmann & Bauer, 2022; Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021)

Interne Unternehmens- und Führungskommunikation

Alle **kommunikativen** und **informativen** Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende oder als potenzielle Mitarbeitende **adressiert werden** oder **selbst kommunizieren**.

(Einwiller, Sackmann & Zerfaß, 2021)



Fragestellungen



- Was sind die **Herausforderungen** für die **interne Unternehmenskommunikation** und **Führung** in einer hybriden Arbeitswelt?
Welchen **Risiken** gibt es?
- Was kann getan werden, um den **Herausforderungen** und **Risiken** zu **begegnen** und die **Ziele** von Führung und interner Kommunikation zu **fördern**?
- Forschung: Interviews mit **16 Kommunikationsverantwortlichen** (DACH) und **60 Arbeitnehmenden** (DA); Umfrage unter insg. **1000 Arbeitnehmenden** (DA)
(Forschungsprojekt gefördert durch die Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation)

Herausforderungen

Führung

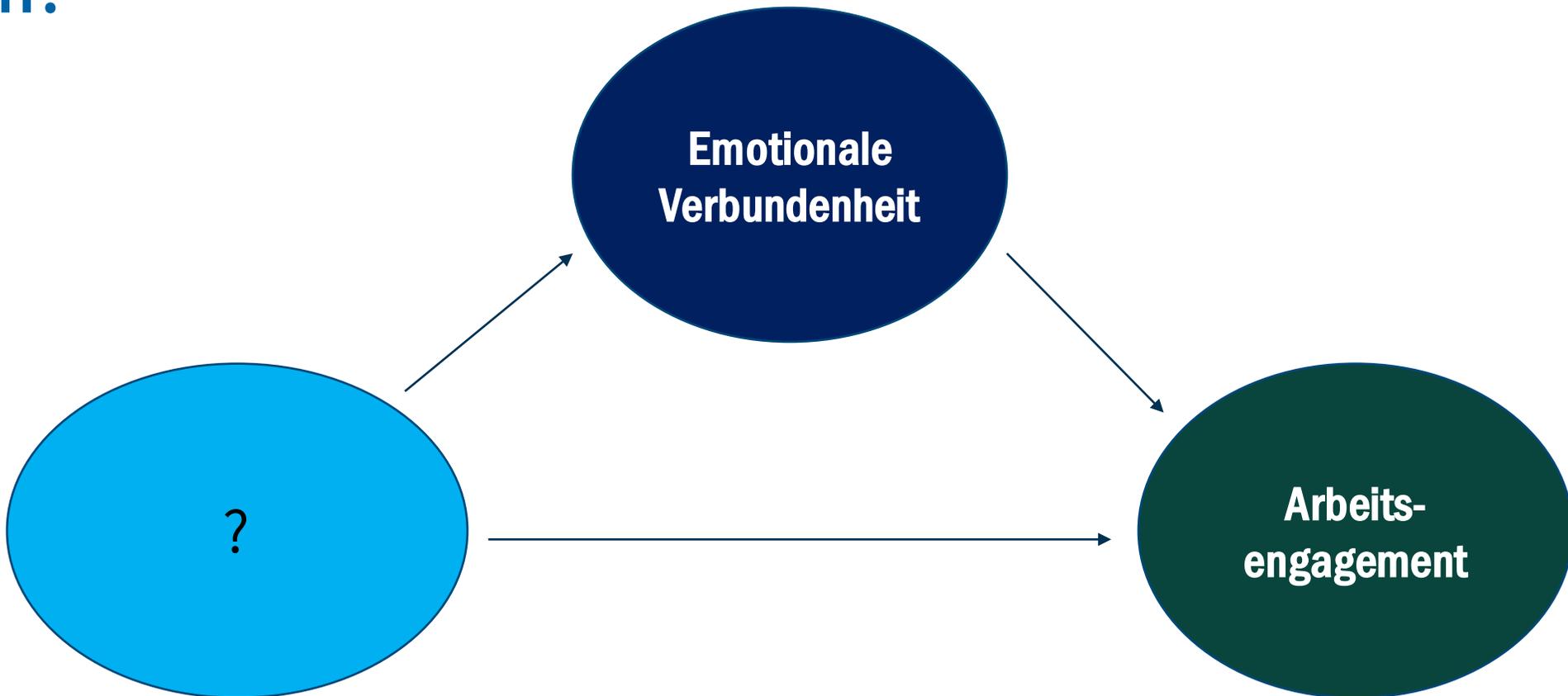
Kommunikation

Infrastruktur
(IT, Arbeitsplatzgestaltung)

- Vertrauensvolle Führung
- Authentische und transparente Führungskommunikation
- Ermitteln der **Bedürfnisse** und **Herausforderungen** der MA
- Ermöglichung informeller, spontaner **Begegnungen**
- Förderung von emotionaler **Verbundenheit** und **Engagement**
- Etablierung von IT-Infrastruktur und **digitalen Kompetenzen**
- **Erreichbarkeit** und **Einbeziehung** von allen

(Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021; Interviews mit 16 Kommunikationsverantwortlichen)

Wie kann emotionale Verbundenheit und Engagement gefördert werden?



Perspektive der Mitarbeitenden

Mitarbeitende wünschen sich ...

- **Transparente Informationen** über Ziele, Purpose und zukünftige Entwicklungen des Unternehmens
- **Ehrliche** Botschaften
- **Unterstützung** bei Problemen
- **Partizipationsmöglichkeiten**
- **Wertschätzung** des Arbeitsengagements und der Leistung

(Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021; Interviews mit 60 Arbeitnehmenden)

Wertschätzungserfahrungen

» Neulich gab es aus heiterem Himmel eine Nachricht von der Geschäftsleitung, in der es hieß: „Danke an alle Mitarbeitenden. Wir finden es großartig, wie die Dinge laufen und dass alle so gut mitmachen“. Es ist wirklich schön zu sehen, dass sie unsere Arbeit zu schätzen wissen. «

Junior Marketing-Spezialistin (25)

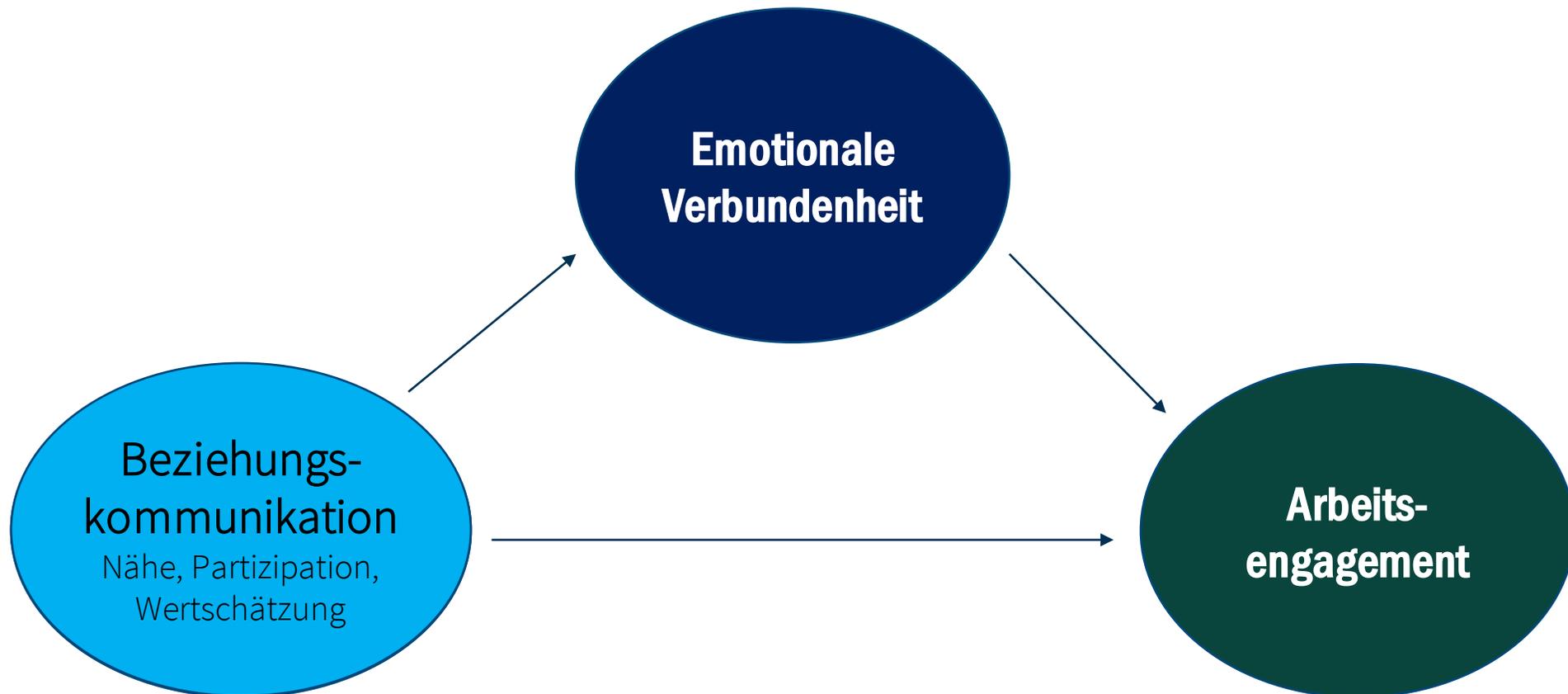


» Wir hören nichts von denen, die wirklich etwas verändern und uns motivieren könnten. Es wird nicht unterschieden zwischen denen, die fleißig sind, und denen, die nur das Nötigste tun. So kann man keine Mitarbeiter halten. Wir bekommen keine Anerkennung für unsere harte Arbeit in dieser schwierigen Zeit. «

Projektmanager (22)

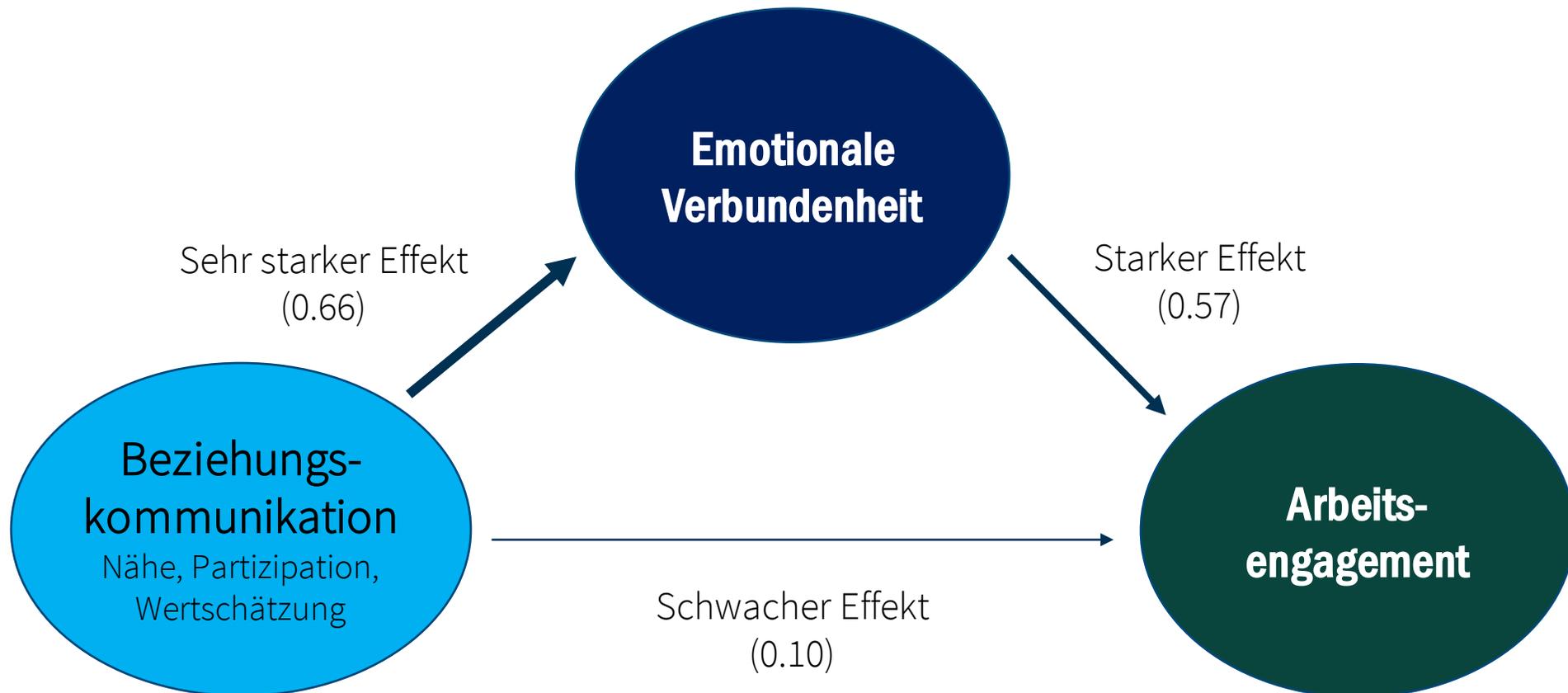


Beziehungskommunikation ist Key!



(Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021, S. 14; Umfrage unter 600 Arbeitnehmenden)

Beziehungskommunikation ist Key!



(Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021, S. 14; Umfrage unter 600 Arbeitnehmenden)

0 kein Zusammenhang
1 perfekter Zusammenhang

Möglichkeiten für Beziehungskommunikation - Nähe

- **Arbeitsplatz-Buchungstool** zur Förderung von Begegnungswahrscheinlichkeit und sozialer Nähe
- Attraktive **Büroraumgestaltung**, Büro als Ort des Erlebens und Zusammenkommens
- Einrichten **hybrider Besprechungsräume**
- **Homestories** des Führungsteams/CEO, "Zu Hause bei ..."
- **Videos** aus dem Unternehmen („Hinter den Kulissen“), „Laberpodcasts“
- (Virtuelle) **Events** (After Work Drinks, Lunch and Learn, Weihnachtsfeier etc.)

Möglichkeiten für Beziehungskommunikation - Partizipation

- **(Social) Intranet** mit Interaktionsmöglichkeiten (like, share, comment); Anregung zur Beteiligung z.B. durch inspirierenden Content, Humor
- **Befragungen**, Pulse checks
- Online, hybride oder persönliche **Dialogformate** mit dem Managementteam (exklusiv für Führungskräfte oder für alle Mitarbeitenden)
- **Q&As** in Townhall-Meetings, Abstimmung zu Fragen
- Partizipation von Mitarbeitenden bei **Gestaltung von Veränderungsprozessen**

Möglichkeiten für Beziehungskommunikation – Wertschätzung

- Dank für Einsatz und Leistung
- Ehrung von Teamleistungen (z.B. Online "Live-High-Five" Präsentationen)
- Mitarbeitergeschichten im Selfie-Stil, "Ein Tag im Leben von", 3 Fragen an ...
- Unterstützungsangebote bei Schwierigkeiten mit Tools, Anwendungen und mobiler Arbeit im Allgemeinen
- Achtung und Förderung der **physischen** und **mental**en Gesundheit (Sport- und Mental-Health-Programme)

Führungskräfte in der Pflicht!

- Kompetenz, Beziehungen positiv zu gestalten
 - Vertrauen geben
 - Abgeben von Verantwortung
 - Einfordern von Selbst- und Teamverantwortung
- Entwicklung einer Team-Charta
- Unterstützung für Führungskräfte
 - Schulungsangebote
 - Führungskräftekommunikation



Hybride Arbeitswelt - Risiken

Ungleiche Möglichkeiten → **Zweiklassengesellschaft**





Risiko Zweiklassengesellschaft



Employees who work less than 30% from home

50% are satisfied or very satisfied with organizational information they receive

43% are well informed or very well informed about their organization



Employees who work more than 80% from home

70% are satisfied or very satisfied with organizational information they receive

50% are well informed or very well informed about their organization

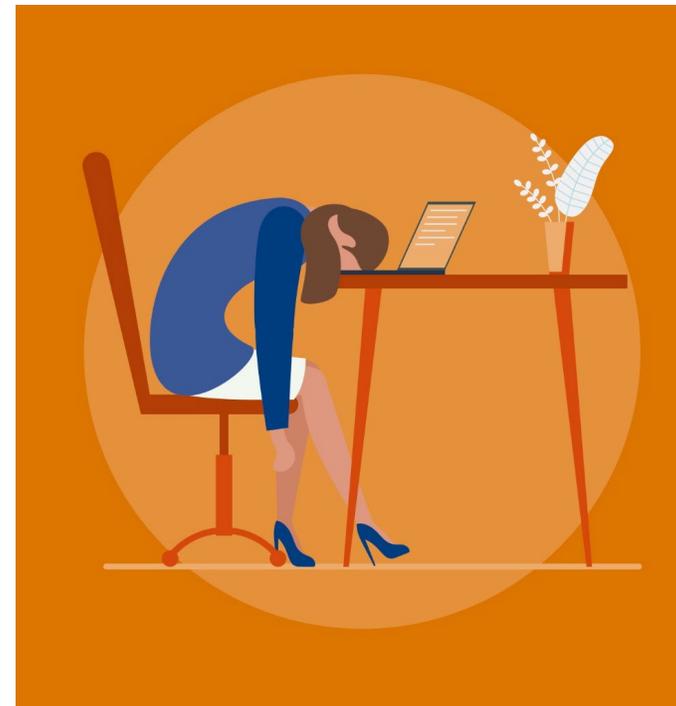
(Stranzl, Wolfgruber, Einwiller & Brockhaus, 2021, S. 15; Umfrage unter 1000 Arbeitnehmenden)

Zweiklassengesellschaft – Mögliche Maßnahmen

- **Betriebsbesuche** durch das Top-Management
- Kommunikationsmedien (z.B. Plakate) mit **wertschätzenden Botschaften**
- Kostenlose oder vergünstigte **Mittagessen**
- **Informationsmedien** (Terminals, Infoscreens) in den Produktionsstätten
- **Mobile Geräte** für Alle
- Mitarbeiter-**App**

Hybride Arbeitswelt - Risiken

Ständige Erreichbarkeit → verschwimmende Grenzen → **Technostress**



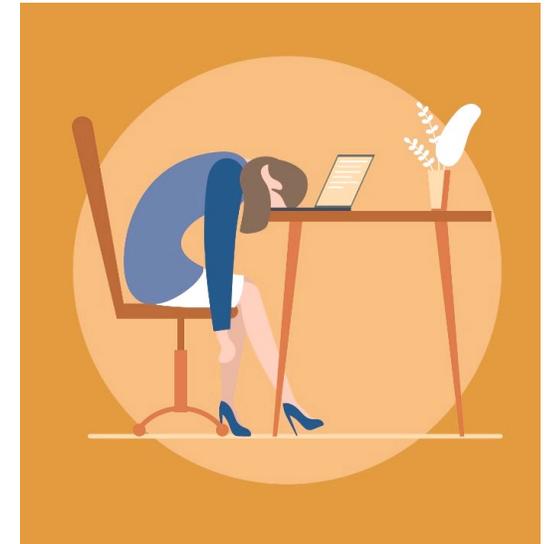
Technostress – Mögliche Maßnahmen

Informationsvermittlung

- Aufklärende Informationsformate (z. B. Podcasts, Videos) zum Thema Technostress und verschwimmende Grenzen
- Life-Hacks zur Minimierung von Technostress und zum Umgang mit verschwimmenden Grenzen

Führung und Team

- Team-Charta
- Vertrauensorientierte und wertschätzende Führung
- Unterstützende Kommunikation und Hilfe durch Teammitglieder



Zentrale Erkenntnisse

- Hybride Arbeit ist das „new normal“
- **Zuhören** und Erkennen der Bedürfnisse und Probleme ist zentrale Aufgabe
- Virtualität hat die **Verbundenheit** mit dem Unternehmen verändert
→ **Beziehungskommunikation**
- **Befähigung** von Mitarbeitenden und Führungskräften effektiv zu kommunizieren
- Zentrale Rolle der Führungskräfte → mehr „**Coach**“ als „Anweiser“
- Das **Büro** wird zum **sozialen Ort**
- Achtung der **mentalen** und **physischen Gesundheit**



Literatur zum Thema „neue Arbeitswelt“

- Einwiller, S. (2022). Emotionale Bindung durch Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Virtualisierung. *PERSONALquarterly – Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 03/2022, 24-27.
- Einwiller, S., Stranzl, J., & Wahl, I. (2022). Hybride Arbeitssettings. Die Rolle der Mitarbeiterkommunikation. *prmagazin*, 52(8), E1-E6. <https://prmagazin.de/theorie-praxis-08-2022/>
- Eurofound (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the EU, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22032en.pdf
- Rief, S., Hofmann, J., & Bauer, W. (Hrsg.) (2022). Connected Work Innovation Hub. Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart. <https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/connected-work-innovation-hub-in-sprints-zur-arbeitswelt-der-zukunft.html>
- Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment (Communication Insights, Issue 13). Leipzig: Academic Society for Management & Communication. <https://www.akademische-gesellschaft.com/forschung/themen-ergebnisse/virtualisierung/interne-kommunikation/>